



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA: CONTROLADORIA

BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA CONTROLADORIA NUM HOTEL SUPERIOR

GUILHERME BARBOSA RIBEIRO
RA Nº. 2030180/2

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELLUS EGYDIO DE LIMA

Brasília/ DF, Novembro de 2006.

GUILHERME BARBOSA RIBEIRO

**BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA CONTROLADORIA NUM HOTEL
SUPERIOR**

**Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Ciências Contábeis do UniCEUB -
Centro Universitário de Brasília.**

**Professor Orientador: Marcellus Egydio
Lima**

Brasília/ DF, Novembro de 2006.

GUILHERME BARBOSA RIBEIRO

**BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA CONTROLADORIA NUM HOTEL
SUPERIOR**

**Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Ciências Contábeis do UniCEUB -
Centro Universitário de Brasília.**

**Professor Orientador: Marcellus Egydio
Lima**

Banca examinadora:

**Prof. Marcellus Egydio de Lima
Orientador**

**Prof.(a)
Examinador(a)**

**Prof. (a)
Examinador(a)**

AGRADECIMENTOS

Agradeço Deus, pela minha existência, a minha mãe, Maria do Rosário de Fátima Gomes Barbosa, a minha família, Venâncio, Jandira, Neto, Diego e meus amigos. Especialmente a minha namorada, Andréia Alves Ramos.

Agradeço também ao meu orientador e amigo, Marcellus Egydio de Lima, pelos apoios necessários neste trabalho.

Não poderia deixar de esquecer, o gerente de Hotéis, da Rede SONESTA, Carlos Poniwass e ao Controller do Hotel Laguna Plaza.

RESUMO

Esta monografia aborda a Controladoria, que é uma parte integrante do processo de evolução do Brasil, devido a fornecer dados necessários aos gestores hoteleiros para o processo de tomada de decisão. A qualidade, a produtividade e a redução dos custos são os maiores desafios dos gestores para a otimização do resultado. Sendo assim, a Controladoria auxilia a gestão, por meio das informações financeiras e gerenciais. O hotel Laguna Plaza- que já possuía o programa Desbravador- utilizou da Controladoria para implantar um sistema de custos que permitiu um controle físico-financeiro. Sua adoção instituiu métodos e técnicas que proveram benefícios aos gestores, tais como: O Controle Diário de Porções (Anexo II), o Balanço Diário da Cozinha (Anexo III), a Comanda por produtos de venda e os Demonstrativos de Receitas, Gastos e Lucros (Anexo VII). Logo, a técnica do Check-List (Anexo VI) permitiu maior controle da retirada dos insumos do Frigobar e do serviço de quarto. Mesmo assim, A falta de capacidade dos funcionários e o pouco tempo de implementação resultaram em alguns estornos na Contabilidade. Esses mecanismos geraram os seguintes resultados: uma melhor avaliação das áreas pelo Gerente Geral, por meio da margem de lucros e custos, organização do almoxarifado que reduziu os custos e uma melhor produtividade do capital humano, já que a informação possibilitou a conscientização dos funcionários no consumo desses ativos.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira, Controladoria, adoção, benefícios.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis

EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo

FUNGETUR - Fundo Geral do Turismo

IBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo

IBH - Instituto Brasileiro de Hospedagem

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

PDV - Produtos de Venda

PNT - Plano Nacional de Turismo

PRODETUR - Programa de Ação para o Desenvolvimento Integrado do turismo

UH - Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1. Introdução	07
2. Fundamentação Teórica	
2.1 Evolução do Turismo	
2.1.1 Mundial	11
2.1.2 Brasil	12
2.2 Definições de Turismo	14
2.3 Mercado Turístico	15
2.4 Os Números do Mercado Turístico	16
3. Hotel	
3.1 Aspectos Normativos e Legislativos	18
3.2 Classificação dos Meios de Hospedagens	18
4. Gestão Hoteleira	
4.1 Conceito e Estrutura	21
4.2 Papel da Gestão	21
5. Controladoria	
5.1 Definição	23
5.2 Missão	24
5.3 Processo de Gestão	25
6. Coleta, Descrição e Análise dos Dados	
6.1 Formulação do questionário	27
6.2 Descrição	27
6.3 Análise	29
Conclusão	31
Referências	32

Lista de Anexos

Anexo I Questionário
Anexo II Controle Diário de Porções
Anexo III Balanço Diário de Cozinha
Anexo IV Controle do Frigobar
Anexo V Movimento Diário Financeiro do Frigobar
Anexo VI Check List
Anexo VII Demonstrativos de Receitas, Gastos e Lucros

1.1 Introdução

Tema:

Benefícios da Adoção da Controladoria num Hotel Superior

Contextualização do Assunto

O setor hoteleiro movimenta um montante de recursos financeiros na economia local e nacional, além de proporcionar a criação de milhares de empregos diretos e indiretos.

A Controladoria, como parte integrante desse processo, se torna uma peça fundamental, devido a fornecer informações Financeiras e Gerenciais para atender: as exigências do Fisco e dar suporte ao gestor hoteleiro no processo de tomada de decisão.

A ausência dela no setor hoteleiro implica a má formulação do planejamento, a desorganização do Almoxarifado e o descontrole: dos custos operacionais e das Despesas Administrativas.

Justificativa do Tema

A base do estudo são os ganhos da implementação da Controladoria no setor hoteleiro, a fim de prover métodos e técnicas que tragam benefícios ao gestor, por intermédio da informação contábil. Este trabalho contribui para a relevância da Controladoria como um diferencial ao setor hoteleiro, da seguinte forma:

- Ø Governo: uso da informação financeira para atender as exigências do fisco, consoante com a contabilidade da empresa;
- Ø Academia: Verificar os métodos e as técnicas utilizadas por um Controller gerando benefícios ao setor;
- Ø Funcionários do hotel: Informação educativa e conscientização do uso dos recursos exauridos do meio ambiente;
- Ø Hotel: Controle de custos pela organização do almoxarifado;
- Ø Pesquisador e Contadores: Mais um campo de trabalho.

Problema de Pesquisa

Para servir de guia ao foco da pesquisa foi formulado o seguinte problema:

Os métodos e as técnicas adotados pelo Controller, Hotel Laguna Plaza, trazem benefícios ao gestor hoteleiro que busque eficácia?

Objetivo Geral

O Objetivo geral é:

Demonstrar os benefícios da implantação da Controladoria no Hotel Laguna Plaza, Núcleo Bandeirante – DF, sobretudo descrever o que o turismo representa no Mundo e no Brasil e suas influências no setor hoteleiro.

Objetivos Específicos

Eis aqui os objetivos específicos:

- ü Verificar as principais características do turismo e suas influências no setor hoteleiro;
- ü Analisar as principais características dos hotéis, na categoria Superior;
- ü Descrever as principais características da informação Financeira e Gerencial;

- ü Verificar os métodos e técnicas utilizadas pelo Controller do Hotel Laguna Plaza.

Foram estabelecidas as hipóteses a seguir indicadas às quais, depois de confrontadas por meio de pesquisa, foram comentadas no epílogo deste trabalho:

A adoção da Controladoria:

H1 - Traz controle total sobre os ativos;

H2 - Reduz os custos operacionais do setor.

Metodologia

A elaboração deste trabalho teve como fundamento a abordagem do raciocínio indutivo e histórico, pois consistiu: na influência do turismo, mundial e nacional, no setor Hoteleiro.

A pesquisa bibliográfica é documental tendo como base a coleta de informações de livros didáticos e endereços da Internet. Além disso, a pesquisa também foi descritiva, uma vez que a coleta de dados partiu da elaboração de um questionário ao Controller do Hotel Laguna Plaza, localizado no Núcleo Bandeirante – DF, que verificou a prática da Controladoria num Hotel Superior.

Apresentação da Estrutura e Organização da Monografia

Além da Introdução, o trabalho está dividido em mais cinco capítulos, conforme discriminado abaixo:

- Ø O 2º capítulo aborda: a evolução do turismo, tanto em nível mundial quanto nacional, incluindo suas definições; o mercado turístico no setor hoteleiro e seus respectivos números;
- Ø O 3º se destina: os aspectos normativos e legislativos do setor hoteleiro nacional, regulamentados pelos seus respectivos órgãos;
- Ø O 4º evidencia: a gestão hoteleira, através de seus conceitos, atribuições e de seu papel que resulta em qualidade, produtividade ao setor;
- Ø O 5º capítulo aborda: a Controladoria, quanto a sua definição, estrutura e missão;
- Ø Com referência ao epílogo deste trabalho, há uma coleta e análise de dados acerca das informações fornecidas pelo Controller do Hotel Laguna Plaza, Eudes, localizado no Núcleo Bandeirante – DF.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Evolução do Turismo

2.1.1 Mundial

A necessidade de deslocamento humano, pela sua sobrevivência, fez os povos percorrerem grandes distâncias em busca de comida e abrigo, realizando as suas primeiras viagens.

No decorrer dos tempos, os homens nômades passaram a se locomover com outros propósitos: comercializar seus produtos, desfrutar de lazer. As civilizações mais avançadas demoravam bastante tempo viajando e observavam a necessidade de repouso para a recomposição de suas energias.

Segundo Lunkes (2004, p 18-19), acerca do desenvolvimento do turismo:

Os romanos criaram muitos locais de repouso, como as estâncias hidrominerais instaladas na Britânica (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio. Eles criaram um sistema de estradas facilitando as suas viagens a lugares distantes com mais rapidez. Os romanos chamavam as casas de *hostellum*¹.

As Cruzadas, a Tomada da Constantinopla e a Revolução Industrial foram fatos históricos que marcaram o desenvolvimento de novos meios de locomoção e avanços tecnológicos pelas potências européias. Para Dias (2005, p.34), “Os avanços tecnológicos que propiciaram a revolução Industrial também contribuíram para a facilitação das viagens, ampliando o público em condições para realizá-las”.

Dias (2005, p. 34) “A invenção do trem e das ferrovias que se deu um formidável de pessoas viajando, de forma confortável e segura. E foi Cook organizou uma viagem”.

Logo, os benefícios que essa invenção acarretou ao turismo foram os seguintes:

¹ Hostellum - vem do latim e quer dizer hospedagem.

Dias (2005, p.35) “A excursão organizada, por meio dos pacotes turísticos, incluídos: o transporte, a acomodação. A criação do *Voucher*² e o surgimento dos primeiros hotéis nos Estados Unidos e na Europa, próximos aos trilhos”.

À medida que o homem inventava e aperfeiçoava novas tecnologias para suprir as suas necessidades, como a invenção do automóvel, o turismo crescia e se expandia. Fato que só declinou com a Segunda Guerra Mundial, no qual os recursos eram destinados à indústria bélica.

No entanto, na década de 70, ele conseguiu retomar sua força dentro do mercado. Algumas características foram marcantes a isso. De acordo com Dias (2005, p. 39-40):

A evolução do transporte, como o desenvolvimento do avião comercial-invenção do concorde e do transporte rodoviário-ônibus e as melhores condições das estradas; A aplicação da informática, melhorando os produtos e processos turísticos; o crescimento de acordos entre entidades governamentais; e o surgimento das multinacionais, em particular as cadeias de hotéis, consolidando-se o crescimento das operações turísticas.

Devido a essas facilidades, o fluxo de informações entre o mercado e o setor hoteleiro despertou vínculo entre os países em nível: social, cultural, político e econômico.

2.1.2 Brasil

Segundo Trigo et al. (2005, p. 19-20), o Turismo Brasileiro também teve o seu destaque, conforme abaixo:

Após a realização do I ° Simpósio Nacional de Turismo houve, por parte da iniciativa do poder legislativo, a proposta de criação do Instituto brasileiro de turismo (Ibratur), projeto o qual foi vetado pelo o presidente João Goulart. Passados os períodos de turbulências políticas, o Decreto-Lei nº. 55, em 1966, instituído pelo Marechal Castelo Branco foi aprovado definindo o Conselho e a Política Nacional de Turismo, mediante a criação da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur).

² *Voucher* significa cupom de hotel.

O autor ainda destaca que o governo brasileiro buscava compreender o fenômeno turístico que o cercava. Dentro dessa possibilidade, foi criado, no ano de 1971, o Anuário Estatístico que referia o balanço de pagamentos do turismo, por intermédio de uma Conta de Turismo Brasileira.

Desde que houve esse avanço, o Brasil registrou mais déficits do que superávits, ou seja, ocorreram mais gastos de turistas brasileiros no exterior de que gastos estrangeiros no país. De acordo com Trigo, *et.al* (2005, p. 20):

O déficit na Conta de Turismo apresentou, em 1966, grande expansão, algo em torno de US\$ 30 milhões de dólares; nos anos 1971 até 1976, esse déficit foi de US\$ 1,438 bilhões; no ano de 1980, houve um superávit de US\$ 634 milhões de dólares. Esse marco, inédito, foi resultante de uma receita de US\$ 1,794 bilhão contra uma despesa de US\$ 1,156 bilhão.

As políticas públicas favorecem o mercado brasileiro. Para Dias (2005, p. 141), “As políticas públicas são um conjunto de ações empreendidas pelo Estado, enquanto sujeito dirigido a atender às necessidades de toda a sociedade, afetando o desenvolvimento turístico”.

No ano de 2003, o Governo Federal instituiu o Plano Nacional de Turismo (PNT). Para Dias (2005, p. 144) “O PNT é um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, baseada nos princípios de flexibilidade, articulação, mobilização e sinergia das decisões”.

A fim de criar um elo entre a sociedade, a economia e o turismo, o governo brasileiro traçou estratégias para o uso do PNT. Segundo Dias (2005, p. 142):

Traçar estratégias e objetivos para uma destinação; fornecer uma estrutura para discussões públicas e privadas sobre o papel e as contribuições do setor turístico; direção comum e a orientação aos interessados no turismo em uma destinação; permite que o turismo estabeleça interfaces com os mais diversos setores da economia.

Conforme Lunkes (2004, p. 37), “O Governo disponibiliza diversas fontes de financiamento às atividades turísticas ligadas ao turismo, agindo como agente fomentador”.

O autor discorre de outras fontes de financiamento que são: O Programa de ação para o desenvolvimento integrado do turismo (PRODETUR) e do

Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR) e suas contribuições ao gestor hoteleiro.

De acordo com Lunkes (2004, p. 37- 39):

O PRODETUR é um programa global de desenvolvimento turístico regional, concebido pelo Governo Federal e Estadual, para financiar a infra-estrutura de suporte de turismo, propiciando e incentivando investimentos da iniciativa privada para implantação de equipamentos turísticos. Visa aumentar o fluxo turístico, a taxa de permanência do hóspede e os gastos realizados por turistas; O FUNGETUR é uma linha de crédito que facilita recursos aos investidores o acesso aos recursos necessários para a implantação, melhoria, conservação e manutenção do empreendimento e serviços turísticos.

Outro fator marcante ao turismo nacional foi à criação da Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis (ABIH) e da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo), que mais tarde se tornou uma autarquia dentro do Ministério do Turismo. De acordo com a ABIH (2006) “Essa associação foi criada no Rio de Janeiro, visando defender a classe hoteleira, mas também passou a ser uma fonte de dados bastante confiável”. Para Lunkes (2004, p. 21), “a Embratur passou a ser uma autarquia pela Lei 8.181/91 e sua finalidade é propor, executar e fazer executar a Política Nacional de Turismo, sob coordenação do Ministério do Esporte e Turismo”.

2.2 Definições de Turismo

De acordo com Marques (2003, p. 26), “O turismo é como um deslocamento temporário, com a possibilidade de inversão em gastos pessoais, de dinheiro procedente do local de origem do turista”.

No documento Organização das Nações Unidas e Organização Mundial do Turismo (ONU/OMT), apud Dias (2005, p. 19), distinguem-se o conceito de turista e visitante, da seguinte forma:

São considerados turistas aqueles que pernoitam em local diferente do habitual, que permanecem mais de 24 horas, ocupando um alojamento coletivo, enquanto o visitante não pernoita no local visitado, permanecendo menos que um dia, sem a ocupação de alojamentos.

Vários são os motivos que impulsionam o turismo no mundo. O lazer, o entretenimento, os shows artísticos, a concretização de negócios e a participação em congressos são algumas das buscas pelos turistas.

Apesar disso, existem alguns elementos básicos para se considerar a prática do turismo, tais como: o deslocamento físico de pessoas, as atividades realizadas pelas pessoas, os serviços de hospedagens. Para Dias (2005, p.18-19):

O conceito de turismo pode ser analisado como um sistema econômico, cujas empresas públicas e privadas oferecem uma gama de serviços turísticos e produtos voltados para a satisfação das necessidades. Sendo assim, o consumo desses produtos implicará em uma indústria turística.

2.3 Mercado Turístico

Dias e Pimenta (2005, p. 51) ressaltam sobre o conceito de mercado turístico, da seguinte forma: “o mercado turístico é onde ocorre o contato entre os turistas e aqueles que comercializam produtos turísticos, por indivíduos ou empresas. Esse mercado é constituído pela oferta e demanda de turistas”.

Assim, os gastos deles movimentarão a indústria turística de uma determinada região gerando empregos diretos e indiretos, trazendo renda e investimentos à economia.

A seguir, a tabela 1 destaca os dois lados da indústria do turismo:

TABELA 1 - Estrutura Industrial do turismo

CARACTERÍSTICAS	INDÚSTRIAS - VIAGENS	INDÚSTRIA - DESTINO
Funções Indústrias	Informação, Transporte.	Hospitalidade e Lazer
Turismo	Aviação, Cadeias Hoteleiras.	Hospedagem, alimentos
Organizações	Multinacionais	Pequenas/Médias

Fonte: Trigo et.al (2005, p.06) - figura adaptada pelo autor.

De acordo com Trigo et al. (2005, p. 5 -6):

De um lado, estão as grandes corporações, que organizam: viagens, transportes na escala industrial. Tem sua sede em países que são

pontos de partidas para os destinos turísticos. Devido a isso, leva uma vantagem competitiva em sua estratégia internacional e padronização de produtos em relação às pequenas e médias empresas. A indústria internacional de viagens e turismo encontra-se os destinos tradicionais do turismo receptivo, com suas pequenas e médias empresas, prestadoras de serviços turísticos para o consumidor final. Elas não só opera em áreas de hospedagem e alimentação, como fornecem oferta e atividades de lazer, cultura.

As atrações turísticas representam vantagem econômica que são mensuradas economicamente pelo mercado, ou seja, preços baseados nesses diferenciais.

Em princípio, os atrativos agregam valores aos produtos, eles são representados: paisagens, parques temáticos. No entanto, eles não são os únicos itens mensurados pelo mercado. O consumo turístico é composto pelos seguintes tópicos, segundo Dias (2005, p. 59-60):

A oferta turística constitui-se de consumo turístico, onde tem como componentes os recursos turísticos - a natureza ou clima, serviços e equipamentos turísticos - os meios de hospedagens e a alimentação, infra-estrutura e serviços básicos - os sistemas de esgoto, energia, abastecimento de água - a hospitalidade e o acolhimento.

O setor hoteleiro se move concomitantemente com a oferta turística. Para Lunkes (2004, p. 24), “o setor hoteleiro está em consonância com o crescimento do turismo”.

2.4 Os Números do Mercado Turístico

De acordo com Lunkes (2004, p. 22), “o turismo mundial é um meganegócio que responde por 10% do PIB Mundial (aproximadamente US\$ 4 trilhões), gerando 200 milhões de empregos, estendendo seu impacto na área sócio-político e cultural”.

Segundo a OMT (2004) apud Pedroza e Freire (2005) que destaca a colocação dos principais países que mais receberam turistas em 2004, sendo eles: “a França, a Espanha, os Estados Unidos, a China, a Itália, o México, a Alemanha e a Áustria”. Dados, divulgados pela OMT (2005) apud Jornal Estadão (2006) apontam que o turismo mundial cresceu 5,5% - em 2005 - em relação ao ano anterior. As estatísticas estimam que o fluxo seja de aproximadamente 800 milhões de turistas:

Figura 1 - Crescimento do Turismo Mundial 2004 – 2005.

CONTINENTE	AUMENTO DE	MILHÕES DE TURISTAS
AMÉRICA	6%	133,1
ÁFRICA	10%	36,7
ÁSIA E PACÍFICO	7%	156,1
EUROPA	4,3%	443,9

Fonte: OMT 2005, apud jornal Estadão Disponível em www.estadao.com.br 2006, adaptado pelo autor.

O Brasil também sofreu impacto em sua economia com a arrecadação do turismo. Conforme Lunkes (2004, p. 24), “o mercado turístico investe menos de Us\$ 100 milhões/ano e tem um potencial de arrecadar mais de Us\$ 5 bilhões em divisas estrangeiras anuais ao Brasil”.

Pesquisa realizada pela Embratur 2006, constatou que:

O turismo nacional melhorou a sua infra-estrutura como limpeza pública, segurança, serviços de táxi e sinalização turística, impulsionando os gastos dos turistas estrangeiros que de US\$ 58,00- em 2004 - passou para US\$ 81,90 no ano subsequente.

3. Hotel

3.1 Aspectos Normativos e Legislativos

Ao abordar os aspectos normativos e legislativos do setor hoteleiro, Beni, (apud Trigo, et al. 2001, p. 745) explica que “o hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se de outros estabelecimentos comerciais e industriais”.

A principal atividade prestada pelo ramo da hotelaria é a utilização dos meios de hospedagens, divididos em Unidade Habitacional (UH). Além disso, Ele pode prestar ainda serviços básicos como: alimentação, transporte, quarto, lazer, entretenimento.

Zanela (1996, p. 108-109) divide o hotel em quatro unidades: básicas operacionais, de apoios operacionais, de serviços e auxiliares. Sendo assim discriminadas:

As unidades básicas compreendem a hospedagem (Recepção e Governança), Alimentação e Bebidas (Restaurante). As unidades de apoio operacional seriam: Eventos e promoções (locação de salas), Lazer (jogos e boate), sauna; as unidades de serviços compostas pela lavanderia, limpeza, cozinha. As unidades auxiliares formadas pela manutenção, administração do hotel (Gerência Geral), contabilidade, administração central (diretoria), vendas (marketing, publicidade, setor de reservas), setores auxiliares (controles).

3.2 Classificação dos Meios de Hospedagens

Lunkes (2004, p. 47), discorre que “O Instituto Brasileiro de Hospedagem (IBH) - sustentado pela ABIH – atua como órgão responsável pelo gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem definidos pela Embratur”.

Com o objetivo de desenvolver o setor hoteleiro no Brasil foi instituído um regulamento do Sistema Oficial dos Meios de Hospedagens.

De acordo com Lunkes (2004, p. 47):

O Sistema Oficial dos Meios de Hospedagens regulamenta o processo e os critérios pelos quais eles poderão obter a chancela oficial de classificação, utilizar os símbolos e serem distribuídos pelas

diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que prestarem.

Quadro 1 - Categorias de Meios de Hospedagens

Categoria	Símbolo
Super Luxo	*****
Luxo	*****
Superior	****
Turístico	***
Econômico	**
Simples	*

Fonte: Embratur, apud Lunkes (2004, p.48)

O hotel Laguna Plaza - objeto deste estudo - seria emoldurado como categoria Superior, com quatro estrelas.

De acordo com a ABIH (2006), a matriz de classificação traz algumas das exigências, correlacionando à categoria quanto à classificação da atividade hoteleira:

O hotel deve fazer o registro do Hóspede pela Ficha Nacional de Registro de Hospedes e fornecer mensalmente o Boletim de Ocorrência de Hóspedes a Embratur. A segurança prioriza rotas de fugas sinalizadas nas áreas sociais e nos restaurantes, cobertura contra roubos e preparo para lidar com situações de pânico e incêndio. A saúde e higiene necessitam de imunização permanente contra insetos e roedora, higiene adequada de roupas de cama, mesa e banho, tratamento de água potável e serviço de atendimento médico de urgência. O setor habitacional deve conter uso obrigatório de bidê ou ducha manual, indicação das voltagens nas tomadas e a limpeza diária. O controle do consumo de água e energia elétrica precisa ser rigoroso para não degradar o meio ambiente.

Para Lunkes (2004, p. 50):

Assim que os estabelecimentos julgarem estar conforme o padrão exigido, devem solicitar ao IBH a avaliação dos meios de hospedagem para obter a classificação das estrelas. A solicitação deverá ser feita, por meio de ficha de cadastro e requerimento. O meio de hospedagem decide então se quer ou não continuar. Caso positivo, o processo será avaliado pelo comitê de classificação que tem 60 dias para analisar o relatório e decidir sobre a troca da classificação.

Caso contrário, o processo interrompe temporariamente até regularizar a situação. Se concedido à classificação do meio de hospedagem, o IBH oficiará a Embratur, que procederá ao registro,

expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, juntamente com as assinaturas da ABIH e da Embratur.

Cabe à Embratur ditar as normas e fiscalizar o setor hoteleiro, mas também pode delegá-las a outros órgãos regionais. Além disso, cada hotel conta com as suas próprias normas de controle interno.

4. Gestão Hoteleira

4.1 Conceito, Estrutura e Atributos

De acordo com Marques (2003, p. 309), “gerência tem o mesmo significado de gestão. Entretanto, é o conjunto de pessoas sobre as quais recai a responsabilidade da gestão do estabelecimento”.

Para Catelli (2001, p. 118-119), “gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir consecução da missão da empresa”.

Não basta oferecer grandes comodidades aos turistas; é necessária uma boa gestão para garantir a qualidade dos serviços. Fazem parte dessa gestão: o dinheiro, o tempo, os materiais e as pessoas.

Conforme Marques (2003, p. 311), “a gerência é o processo, por meio do qual você usa o que tem para fazer o que quer; você tem os recursos para atingir os objetivos da empresa e as suas metas estabelecidas pela diretoria”.

O gerente de um hotel pode contar com uma equipe: subgerentes, gerentes assistentes, secretários e especialmente do Controller. Não perder o foco da administração e alcançar os resultados estipulados pela Diretoria é algumas das metas que devem ser almejadas pelos gestores. No entanto, cabe a ele possuir alguns atributos para delegar tarefas, tomar decisões e mantê-las, coordenar e supervisionar a sua equipe.

Segundo Marques (2003, p. 318) “o gerente deve ter as seguintes características: autoridade, hierarquia organizacional, disciplina, divisão de tarefas, liderança de equipe”.

4.2 O Papel da Gestão Hoteleira

Dias e Pimentel (2005, p. 82) afirmam que “a busca pela qualidade orienta a melhoria nos vários procedimentos relacionados à produção e ou à prestação de serviços”.

Alcançar a qualidade exige atender e se possível superar as expectativas do cliente, principalmente no atendimento. Para Dias e Pimentel (2005, p.90) “A qualidade do atendimento envolve vários determinantes. A aparência, apresentação do funcionário, higiene, tom de voz agradável são alguns desses componentes básicos”.

O rendimento do pessoal depende tanto do que lhe for ensinado na área de Recursos Humanos quanto da informação fornecida pelos sistemas informatizados. De acordo com Castelli (2003, p. 155) “O sistema informatizado vem sendo incorporado na gestão na maior parte dos hotéis, inclusive naqueles de médio e pequeno porte”.

Os objetivos mais comuns de uma boa gestão são: lucros compatíveis com os investimentos em proporção aos riscos, padrões de qualidade para os produtos e serviços e produtividade do capital humano.

Melhorar a produtividade, escolher os fornecedores, motivar o capital humano, reduzir os desperdícios, tais como: conscientização dos funcionários, selecionar os fornecedores que tenham os melhores preços e possuam mais flexibilidade na negociação, qualificar o pessoal, conservar os alimentos na temperatura adequada, separá-los em perecíveis ou não e organização do que entra e sai do estoque são fatores que merecem uma atenção do gestor que otimize o resultado econômico.

Trigo et. Al (2005, p. 04) destaca: “À medida que a produtividade aumenta mais bens e serviços são produzidos com uma força de trabalho menor”.

5. Controladoria

5.1 Definição

Para Mosimann 1993, apud Padoveze (2005, p. 3):

A Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos oriundos de outras ciências, tais como: a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e da Contabilidade. Esta última se ocupa da gestão econômica da empresa, com o fim de orientá-la para a eficácia.

O uso da Ciência Contábil pela Controladoria consiste em: controlar a gestão econômica e fornecer a informação contábil que é financeira e Gerencial.

Padoveze (2005, p. 3) estabelece a seguinte função: “Cabe a Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar toda a utilização da Ciência Contábil”.

A Controladoria utiliza os ensinamentos contábeis para direcionar a administração aos seus objetivos sem a perda do foco, por meio da informação contábil. De acordo com Padoveze (2005, p.11) que dispõe da distinção dos métodos utilizados pela contabilidade financeira e gerencial, da seguinte forma:

A freqüência dos relatórios é mensal, anual ou trimestral; os usuários são: os governos, bancos, os administradores, funcionários; objetiva analisar as demonstrações contábeis; e a característica da informação precisa: verificável, objetiva, relevante e tempestiva. Enquanto isso, a contabilidade gerencial fornece os relatórios sem a utilização dos princípios de contabilidade geralmente aceitos (PDCA) e são emitidos quando necessários pela administração; os usuários são apenas externos, ou seja, os gestores de cada centro de responsabilidade; objetiva facilitar o planejamento, o controle, avaliação do desempenho e a tomada de decisão, por meio do orçamento, relatórios de custos por setor; a informação utiliza menos verificabilidade e precisão.

O papel da Controladoria consiste em aplicar o uso de ambas as contabilidades aos gestores hoteleiros, por intermédio das análises e controle de processos dentre outras ferramentas operacionais e gerenciais. De acordo com Catelli (2001, p. 349- 351) “A Controladoria desempenha funções ligadas a um conjunto de objetivos que se adapte ao processo de gestão da empresa

apóiem a avaliação de desempenho, resultado e fornece informações aos gestores”.

O autor ainda destaca que sobre a função desses processos da seguinte forma:

Catelli (2001, p. 350- 351):

A Controladoria avaliará o desempenho econômico das áreas; desempenho dos gestores; econômico da empresa e da própria área. A avaliação do Resultado consiste na análise econômica dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões. Ao gerir as informações, ela contribui com: a base de dados que organize a informação necessária à gestão; elabore modelos de decisão, acerca das características físico-operacionais. E o apoio ao gestor responsável.

O objetivo de fornecer informações tem como consequência, em geral, a agregação de mais benefícios do que custos de implementação adaptados ao processo de gestão utilizado dentro do hotel.

5.2 Missão da Controladoria

Peleias (1991) apud Padoveze (2005, p. 33) discorre que “A missão da Controladoria consiste em dar suporte à gestão da empresa, de modo a assegurar que ela atinja seus objetivos, cumprindo a sua missão”.

O profissional da Controladoria é intitulado de Controller. Cabe a ele, fornecer a informação contábil ao gestor. De acordo com Horngren 1985 e Francia 1991, apud Padoveze (2005, p. 33), o papel do Controller, dentro da organização, se resume:

O Controller realmente controla: fazendo relatórios internos e externos - atendendo as exigências do gestor-, exerce influência de persuasão nas tomadas de decisões e desempenha avaliação acerca das avaliações econômicas, consultoria de apoio à alta administração da empresa.

5.3 Processo de Gestão

Catelli (2001, p. 58) diz que “o processo de gestão deve assegurar que as tomadas de decisões na empresa conduzam-na ao cumprimento da missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio para a sua continuidade”.

Toda empresa traça seus valores, sua missão, sua visão, seus objetivos e metas estratégicas para estabelecer suas políticas internas.

De acordo com Padoveze (2005, p. 26)

As crenças e os valores formam a cultura organizacional da empresa que interagem e conduzem à criação de um modelo de gestão. Um modelo de gestão deve ser estruturado, conforme os seguintes aspectos: O processo de gestão da empresa; o Planejamento, a execução, o controle, e ação; avaliação dos gestores; motivação dos empreendedores.

Padoveze (2005, p. 36) destaca o papel do Controller dentro de qualquer organização “monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, apoio aos demais gestores, não toma decisões operacionais, exceto as de sua área”.

Catelli (2001, p.59) destaca que “o processo de planejamento estratégico contempla as análises de ambientes externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fracos e fortes); na determinação das diretrizes”.

Para Catelli (2001, p.469), “o resultado da programação é o programa orçamentário, o qual consubstancia, por meio do sistema de informação, no orçamento”.

FIGURA 2 – OS OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	AUXILIAR E PROGRAMAR AS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS A LONGO PRAZO
COORDENAÇÃO	AJUDAR A COORDENAR AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO
COMUNICAÇÃO	INFORMAR DE MODO OBJETIVO E OPORTUNO AOS GESTORES
MOTIVAÇÃO	FORNECER ESTÍMULOS AOS GESTORES
CONTROLE	CONTROLAR AS ATIVIDADES DO HOTEL
AVALIAÇÃO	FORNECER BASES PARA A AVALIAÇÃO DE CADA GESTOR

Fonte: Brookson, (apud Lunkes 2004, p.201).

A previsão das receitas e a fixação das despesas servem de parâmetros aos gestores hoteleiros. Saber o quanto se gasta para consumir determinados ativos, tais como: a compra de materiais de expediente e limpeza, o custo de mão-de-obra, o consumo dos itens do frigobar, como o refrigerante, a cerveja, energia elétrica asseguram uma maximização no valor da empresa atendendo aos aspectos operacionais, financeiros e patrimoniais. De acordo com Padoveze (2005, p.26) “A maximização do valor decorre dos lucros auferidos no processo produtivo e que suplantem o custo de capital de oportunidade dos investidores”.

De acordo com Catelli (2001, p. 470) “o controle é exercido por todos os gestores em suas respectivas áreas (...), cabe a Controladoria coordená-los e assegurá-los dos resultados da atividade”.

6. Coleta, descrição e análise dos dados: Hotel Laguna Plaza.

Os contatos iniciais para a coleta dos dados ocorreram do ex-gerente do Hotel Laguna Plaza, que trabalhou com o Controller.

No dia 12 de setembro, foi agendada uma entrevista que resultou em um questionário composto de sete perguntas feitas ao Controller. (Anexo I):

6.1 Formulação do Questionário

- Ø A primeira questão: tinha como objetivo analisar o apoio da Alta Direção sobre a Controladoria e as respectivas restrições dos funcionários;
- Ø A segunda questão: tratou de quanto tempo existe a Controladoria no Hotel o profissional demorou a implementar - lá e acerca dos problemas, mediante a Hipótese 1;
- Ø A terceira questão: analisou se haviam sido estipuladas metas pela gerência;
- Ø A quarta questão: verificou se o profissional utilizou consultorias ou pesquisa de mercado ao adotar a Controladoria;
- Ø A quinta questão: trouxe algumas das maiores dificuldades do Controller e dos funcionários; Conforme Hipótese 1;
- Ø A sexta questão: analisou os métodos e as técnicas implementadas pelo Controller, de acordo com a Hipótese 2;
- Ø A sétima questão: demonstrou os benefícios da controladoria por cada área do hotel, consoante a Hipótese 2;

6.2 Descrição

A resposta da primeira questão aponta que o convencimento para implantar a Controladoria partiu de um diálogo, entre o Controller e o Gerente Geral, acerca dos benefícios a serem obtidos. Houveram algumas restrições,

devido à desaprovação dos funcionários, por que eles suspeitavam que seus serviços fossem fiscalizados e inspecionados por ele;

A resposta da segunda questão aponta que o hotel utiliza a Controladoria há menos de um ano. Desde o começo da implantação, ele ainda enfrenta problemas, por que os funcionários ainda estão se adaptando aos métodos e as técnicas desenvolvidas pelo Controller. Exemplo disso, o estorno de lançamento da venda de uma garrafa de vinho que foi registrado no sistema Desbravador, na conta de frigobar, enquanto que o registro correto seria no setor Alimentos e Bebidas (Restaurante);

A resposta da terceira questão indicou que o desconhecimento do potencial da Controladoria não fez com que a gerência estipulasse metas a serem alcançadas. Com isso, o profissional pôde trabalhar sem cobranças dos gestores. Mesmo assim, o Controller estabeleceu metas próprias para se ter um parâmetro de sua importância no hotel e também, para que ganhasse a credibilidade dos funcionários e gestores;

A resposta da quarta questão identificou que o Controller não utilizou nenhum tipo de consultoria nem pesquisa de mercado para implantar a Controladoria no Hotel Laguna Plaza. Entretanto, a experiência adquirida ao longo de sua carreira, como copeiro e faxineiro no Hotel Nacional, em 1971, e no Hotel Araraquara e na Pousada do Rio Quente e a graduação no Curso de Estatística no UniCEUB facilitaram o desenvolvimento de seu trabalho;

A resposta da quinta questão refere que os maiores desafios foram os vícios dos empregados, pelo fato de não estarem habituados com os métodos e as técnicas criados pelo Controller e de também não haver sido capacitados pelo setor de Recursos Humanos;

A redução dos custos também foi outro desafio encontrado, pois o cliente poderia consumir uma bebida no Frigobar e o funcionário não lançar no sistema. Fatores como esses impediam a gestão de conseguir obter lucros compatíveis com os investimentos realizados;

A resposta da sexta questão apontou que o Controller buscou amenizar os custos em todas as áreas, criando centros de responsabilidade. O ponto inicial foi à criação de um sistema de custos, dentro do programa Desbravador, o qual permitiu a organização do almoxarifado pelo controle físico-financeiro.

6.3 Análise

O controle físico partiu da organização do almoxarifado, por meio de medidas que controla os estoques. Fazem parte dessas medidas: O armazenamento correto dos alimentos, separando-os em perecível e não, a especificação do tipo de produto a ser utilizado, como o que é Filé, Picanha, o que entra e saí do estoque, a organização do estoque de roupas pela governanta, toalha, lençóis, travesseiros, e a redução de despesas administrativas (combustíveis e lubrificantes) e custos operacionais (gás de cozinha).

Para isso, o profissional utilizou os métodos e técnicas abaixo:

O Controle Diário de Porções demonstra: os produtos da cozinha, o código, o estoque fixo, o saldo anterior, a situação atual, requisições, vendas, diferença. (Segue Anexo II)

Exemplo: Consumo de uma picanha, por cliente, no Hotel Laguna.

Neto e Silva (2002, p. 161-162) estabelecem que “O lote econômico procura a melhor estratégia para determinar qual será a quantidade mantida em estoque e qual o tempo para se fazer um novo pedido”.

O Controller tendo conhecimento sobre o assunto, resolveu determinar um Lote econômico de compra, visto que os alimentos têm variáveis de preço em decorrência da inflação, reposição de estoque imediato, através dos custos dos pedidos, e por não existirem descontos (2002). Logo, registra-se no quadro de vendas do dia (anexo II) e seguidamente na coluna de vendas (anexo II). Suponha que ocorra a venda de duas picanhas e o funcionário do setor só registra uma no sistema Desbravador. Portanto, o Controller verifica o seu estoque e encontra 18 picanhas, em vez de 19. Conclui-se que sumiu uma picanha do estoque ou ainda falta de lançamento no sistema pelo funcionário. Fatos como esses acarretam consumo de ativos que poderiam ser evitados;

O Balanço Diário da Cozinha representa os tipos de carne, condimentos, cereais, laticínios, massas, gorduras vegetais, bebidas encontradas no hotel. (Segue Anexo III);

O Controle do Frigobar partiu do Mapa para Balanço do Frigobar que descreve o código, o andar, a data, a compra de fornecedores, o balanço, as vendas, o total das vendas e as diferenças. (Segue anexo IV);

O controle financeiro permitiu a conciliação dos produtos de venda (PDV) com o Check-List (Anexo VI). Essa técnica possibilita o controle de consumo dos itens do frigobar, como o consumo de refrigerantes, sucos, todinhos, chocolates, cervejas e de itens extras dos serviços de quarto, como: toalha, lençóis.

Sendo assim, a 1ª via fica a disposição da Recepção, enquanto que a 2ª via com o Controller. Após a efetivação do lançamento contábil, o documento é anexado na pasta do hóspede.

Dentre outros métodos o Controller destaca o Movimento Diário Financeiro do Frigobar (anexo V) e os Demonstrativos de Receitas, Gastos e Lucros (Anexo VII).

A resposta da última questão avaliou os benefícios da implementação da Controladoria que foram os seguintes:

Controle físico-financeiro, maior auxílio ao Gerente Geral, informação não impositiva, mas educativa. Melhor avaliação dos gestores de cada área (margem de lucros e custos por setor).

3. Conclusão

Face ao exposto, o primeiro objetivo específico foi confirmado no segundo capítulo que aborda os principais conceitos do turismo e suas influências no setor hoteleiro Mundial e Nacional;

O segundo objetivo secundário foi confirmado no terceiro capítulo que aborda os aspectos normativos e legislativos, estipulados pela Embratur, adotados pelos Hotéis Superiores como o Laguna Plaza.

O terceiro objetivo específico e a 1ª hipótese foram refutados, conforme a segunda e a quinta pergunta (anexo I) devido à falta de capacitação dos funcionários pela área de Recursos Humanos e o pouco tempo de adoção da Controladoria. Esses fatores geraram estornos na Contabilidade;

O quarto objetivo específico e a 2ª hipótese foram confirmados, mediante a sexta e sétima questão (anexo I), pois a utilização dos métodos e técnicas possibilitou uma organização do almoxarifado, através do Controle físico-financeiro; O lote econômico de compras criou um orçamento de quantas quantidades seriam vendidas e repostas no estoque.

Correlacionado as hipóteses com o objetivo Geral foi constatado que a Controladoria exerceu influências positivas no Hotel Laguna Plaza, uma vez que seus métodos e técnicas trouxeram benefícios à gestão hoteleira, tais como: Organização do Almoxarifado, controle de itens consumidos do Frigobar e do serviço de quarto, conscientização dos funcionários no consumo de ativos e a margem de lucros e custos por setores o que possibilita uma melhor avaliação do Gerente Geral.

Por fim, o problema de pesquisa foi respondido, pois a qualidade da informação contábil possibilitou a margem de custos e lucros por cada setor permitindo que a alta administração avaliasse o desempenho das áreas; redução de custos que pela organização do almoxarifado e pela implementação de métodos e técnicas utilizados; melhor produtividade, já que a informação conscientizou os funcionários no consumo desses ativos exauridos do meio ambiente.

Referências

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. Bauru: EDUSC, 2003.

CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, R.. *Introdução ao turismo*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____ e PIMENTEL, M. A. *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LUNKES, R. *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, J. A. *Introdução à hotelaria*. Bauru: EDUSC, 2003.

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS. *ABIH*. Disponível em: www.abih.com.br. Acessado em 14 de junho de 2006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. EMBRATUR. Disponível: www.institucional.turismo.gov.br. Acessado em 14 de junho de 2006.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TRIGO, L. G. et al. *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.

PEDROZA, A.N. e FREIRE, L.L.R. *Atividades turísticas no Nordeste*. Disponível: www.banconordeste.com.br/content/aplicação/prodetur. Acessado em Novembro de 2005.

JORNAL O ESTADO. *Turismo Mundial*. Disponível: www.estadao.com.br. Acessado em 24 de janeiro de 2006.

ZANELLA, L.C. *Sistemas de custos de hotelaria*. Canoas: Ulbra, 1996.

NETO, A.A. e SILVA, C.A.T. *Administração do Capital de Giro*. 3ª edição – São Paulo: Atlas, 2002.

Anexo I - Questionário

No dia 12 de Setembro de 2006, ocorreu uma entrevista com o Controller sobre a implementação da Controladoria no Hotel Laguna Plaza, o qual foi questionado as seguintes perguntas:

1- De que maneira partiu o convencimento pela Implantação da Controladoria?

Houve restrições dos funcionários e dos gestores do hotel?

2- Quanto tempo existe a Controladoria dentro do hotel? Desde a sua implantação até os dias atuais, ainda Há problemas?

3- Houve metas estipuladas pela Gestão?

4- Houve algum tipo de Consultoria ou pesquisa de mercado antes de implementá-la?

5- Quais os maiores desafios encontrados na Implantação?

6- Quais os métodos e as técnicas utilizadas pelo Controller?

7- Quais os maiores benefícios após a adoção da Controladoria?

Anexo II - Controle Diário de Porções

[illegible]

Anexo III – Balanço Diário de Cozinha

MAPA BALANÇO DIÁRIO DA COZINHA											
DATA											
Discriminação	Unid.	Cod.	Quan	Discriminação	Unid.	Cod.	Quan	Discriminação	Unid.	Cod.	Quan
Contra Filet	Kg	179		Pimenta malagueta	Lt	426		Alface Crespo	Pes		
Contra Filet Porção	Kg	180		Sal Refinado	Kg	85		Alface Americano	pes		
Costela de Boi	Kg	181		Tempero Alho e Sal	Fr	87		Alho	Kg		
Filet à Palito	Pç	185		Tomilho	Kg			Batata Inglesa	Kg		
Filet em Porção	Pç	184		Vinagre Branco	Gf	149		Beterraba	Kg		
Filet Inteiro	Kg	183		Vinagre Tinto	Gf	150		Brocolis	Mç		
Lagarto	Kg	192		Vinho Garrafão	Gf	288		Broto de Feijão	Kg		
Maminha	Kg	194		Arroz	Kg	17		Cebola	Kg		
Picanha em Porção	Pç	198		Farinha de Mandioca	Kg	45		Cebolinha	Mç		
Picanha Inteira	Kg	197		Farinha de Rosca	Kg	47		Cenoura	Kg		
Rabada	Kg	199		Farinha de Trigo	Kg	48		Chuchu	Kg		
Coxa s. Coxa	Kg	342		Feijão	Kg	50		Coentro	Mç		
Frango à Passarinho	Pç	189		Feijão Fraudinha	Kg			Couve Flor	Mç		
Frango em Porção	Pç	211		Feijão Preto	Kg			Louro	Pct		
Frango Inteiro	Kg	187		Grão de Bico	Kg			Batata Palha	Pct	391	
Peito de Frango	Kg	369		Maisena	Kg			Batata Palito	pç	2	
Bacalhau	Pç			Leite Tipo "C"	Lt	246		Pepino	Kg		
Badejo	Pç	211		Margarina	Kg	64		Pimentão Amarelo	Kg		
Camarão p/ Molho	Kg	210		Queijo Parmesão	Kg	83		Pimentão Verde	Kg		
Filet de Merluza	Pç	575		Queijo Mussarela	Kg	82		Pimentão Vermelho	Kg		
Isca de Peixe	Pç	213		Capellete	Kg			Repolho Branco	Kg		
Ovos de Granja	Unid.	76		Fettuccine	Kg			Repolho Roxo	Kg		
Açafrão	kg	494		Lasanha	Kg	67		Rucula	Mç		
Alcaparra	Vd	14		Parafuso	Kg	66		Salsão	Mç		
Alecrim	Kg			Ravioli	Kg			Salsa	Mç		
Caldo de Carne	Kg			Penne Rigate	Kg	290		Tomate Caqui	Kg		
Caldo de Galinha	Kg	29		Spaghetto	Kg	43		Tomate	Kg		
Canela em Pó	Kg			Talharim	Kg	66		Vagens	Kg		
Catchup	Kg	30		Azeite de Oliva	Lt			Mandioca	Kg		
Coloral	Kg	493		Óleo de Soja	Lt	75		Limpeza e diversos			
Curry	Kg			Aspargo	Vd	18		Água Sanitária	Lt	335	
Extrato de Tomate	Kg	44		Azeitona Verde	Bob	19		Bom Bril	Pct	302	
Leite de Coco	Vd			Azeitona Preta	Bob			Copo Desc. C/ 200ml	Pct	326	
Malonese	Kg	63		Cogumelo	Bob	39		Copo Desc. C/ 50ml	Pct		
Molho Ranch	Vd	70		Milho Verde	Lat	69		Detergente	Lt	300	
Molho de Pimenta	Vd	569		Palmito	Kg	78		Fibraço Grosso	Und	313	
Molho Shouyo	Vd	617		Ervilha	Lt	42		Fósforo	Pct	53	
Mostarda	Fr	84		Bacon Fatiado	Kg	20		Papel Filme	Ro	324	
Noz Moscada	Pct	536		Peito de Peru	Kg			Sabão em barra	Und	299	
Oregano	Kg	294		Presunto	Kg	80		Saco P/Lixo c/ 200 lt	Fd	320	
Pimenta do Reino em Grão	Kg	442		Lingüiça Calabresa	Kg	435		Saco p/ Porção	Fd	330	
Pimenta do Reino em Pó	Kg	537		Crema de Leite	Lat	41					
File de Merluza	Kg	212									
Kany		289									

28/05

28/05

BALANÇO DIÁRIO DA COZINHA

DATA 29/05/2006

Cons. De Legu.	Fixo	Unid.	S. Atual	Requisit.	S. Atual	Consumo	Pr. Unita.	Total	%	CONT. LEG. E VERDURA	Fixo	Unid.	S. Ante.	Requisit.	S. Atual	Consumo	Pr. Unita.	Total	%
Aspargos	03	vd	2		2	0	7,90	0,00	0,00%	Salada		mc				0	1,00	0,00	0,00%
Azeitona verde	1	lat		1	1	0	10,50	0,00	0,00%	Salada		mc				0		0,00	0,00%
Cogumelos	1	kg	1		1/2	1/2	23,80	14,75	5,88%	Berfiole		kg				0,000	1,29	0,00	0,00%
Milho Verde	04	lat	3	2	2	3	0,70	2,10	0,83%	Tomate		kg				0,000	1,49	0,00	0,00%
Palmito	6	vd	3	2	4	1	5,30	4,30	2,11%	Vegetais		kg				0,000	2,00	0,00	0,00%
Ervilha	4	lat	1	3	4	0	0,65	0,00	0,00%	CARNES SUINA									
FRIGOS E DEFUMADOS																			
Bacon Fatiado	0,200	Gr	1,000		0,750	0,250	17,50	4,38	1,74%	Bisteca		kg				0,000		0,00	0,00%
Presunto de peru	1	kg	0,500		0,500	0,000	5,45	0,00	0,00%	CARNES PARA FEIJADA									
Presun. Tender		kg				0,000		0,00	0,00%	Costela de Porco		kg				0,000		0,00	0,00%
Salame Copia		kg				0,000		0,00	0,00%	Carne Charque		kg				0,000		0,00	0,00%
Salaminho		kg				0,000		0,00	0,00%	Linguiça Palo		kg				0,000		0,00	0,00%
		kg				0,000		0,00	0,00%	Linguiça de Porco		kg				0,000		0,00	0,00%
		kg				0,000		0,00	0,00%	Lombo de Porco		kg				0,000		0,00	0,00%
		kg				0,000		0,00	0,00%	Linguiça Catibor.		kg				0,000	4,19	0,00	0,00%
BEBIDAS																			
Aguardente		cf				0		0,00	0,00%	Orelha de Porco		kg				0,000		0,00	0,00%
Cacha Presidente.		cf				0		0,00	0,00%	Pé de Porco		kg				0,000		0,00	0,00%
Vinho Branco		gar				0		0,00	0,00%	Rabo Salgado		kg				0,000		0,00	0,00%
Vinho Tinto	1	gar	1			1	13,50	13,50	5,36%	LIMPEZA E DIVERSOS									
LEGUMES E VERDURAS																			
Alf. Americano		pb		5		5	1,50	7,50	2,98%	Fiorino	1	Pct	0	1	1	0	1,00	0,00	0,00%
Alf. Crespa		pb		8		8	0,70	5,60	2,23%	Água Sanitária	2	Lt	1	1	1	0	0,58	0,00	0,00%
Alho		kg				0,000	1,30	0,00	0,00%	Bom Bril	2	Pct	1	1	1	0	1,25	0,00	0,00%
Alface Roxo		mc		4		4	0,70	2,80	1,11%	Copo Des. C/ 200ml	2	Pct	0	2	1	1	1,45	1,46	0,58%
Beterraba		kg		5,000		5,000	2,08	10,40	4,13%	Copo Des. C/ 50ml	1	Pct	2	2	0	0	0,70	0	0,00%
Brocolis		mc		2		2	1,50	3,00	1,19%	Detergente	2	Lt	0	1	1	0	0,64	0,64	0,24%
Betate Inglesa		kg		6,000		6,000	0,70	4,20	1,67%	Fibrado Grosso	2	Unl	0			0	1,90	0,00	0,00%
Cebola		kg		1,500		1,500	0,90	1,35	0,54%	Papel Filme	1	Ro	1	1	1	0	15,55	0,00	0,00%
Chisiro Verde		mc		3		3	0,50	1,50	0,60%	Salada em Barra	3	Unl	1	2	3	0	0,27	0,00	0,00%
Cenoura		kg		2,000		2,000	1,19	2,38	0,95%	Saco p lixo c/ 200lt.	1	Pct	1	1	1	0	24,45	0,00	0,00%
Chuchu		kg		0,500		0,500	1,17	0,59	0,23%	Sacos / porção	1	Pct	1	1	1	0	8,72	0,00	0,00%
Espinafre		mc				0	3,00	0,00	0,00%	Salada em pó		ca	0			0	2,65	0,00	0,00%
Couve Fior		mc				0	4,16	0,00	0,00%	Bucha Dupla Face		Unl		2	1	1	0,80	0,80	0,32%
Mandioca		kg				0,000	1,00	0,00	0,00%										
Batata Palito	30	Pc	15			1	1,40	1,40	0,56%									24,49	
Batata Palha		pct	2 1/2		2 1/2	0	3,45	0,00	0,00%	TOTAL GERAL DO CONSUMO DA COZINHA									
Peprino		kg		0,300		0,300	0,80	0,24	0,10%									251,58	
Piment-Amarel		kg				0,000	2,10	0,00	0,00%	RECEITA DE ALIMENTAÇÃO									
Piment Verde		kg		0,100		0,100	1,59	0,20	0,08%	LUCRO BRUTO OPERACIONAL									
Piment Vermel		kg				0,000		0,00	0,00%	TOTAL BUFFET									
Repolho Bran.		mc				0	0,90	0,00	0,00%	TOTAL ALA CART									
Agrião		mc				0	1,50	0,00	0,00%	% CUSTO									
Rucula		mc		2		2	1,00	2,00	0,79%	% LUCRO									
																		919,58	
																		658,32	27%
																			73%

IV - Mapa para Balanço Do Frigobar – Controle do Frigobar

(1)

Código	L Andover	DATA : 11 de Setembro de 2006			TOTAL	DIFERENÇAS	
		Fixo	Bal.	VENDAS	VENDAS	+	-
201	Água de Coco	18	10		—		8
203	Água Mineral	100	85	0	05		
202	Água Mineral-C.	24	23	1	01		
108	Skol Lata 350 ml	30					
119	Coca Cola Lata	08					
90	Coca Lemon Light	08					
92	Fanta Laranja	08					
3	Guaraná Lata	08					
98	Suco Goiaba D.V	08					
100	Suco Maracujá(Uva)	08					
101	SucoPessego D.V	08					
234	Toddynho	20					
206	Castanha de Caju	18					
207	Barra de Cereal	12					
208	Chocolate Presti.	20					
502	Chocolate Laka	20					
224	Halls	18					
525	Biscoito Recheado	12					
503	Biscoito Club Social	12					
231	Prestobarba	12					

Anexo V - Movimento Diário Financeiro DO Frigobar

MOVIMENTO DIÁRIO FINANCEIRO DO FRIGO BAR											
DATA 01 /08 / 2006											
CO DIGO	PRODUTOS	1º ANDAR	2º ANDAR	3º ANDAR	4º ANDAR	NOTURNO	TOTAL VENDAS	PREÇO VENDAS	VALOR TOTAL	PREÇO CUSTOS	VALOR TOTAL
201	Água de Coco	1					1	3,50	3,50	0,86	0,86
202	Água Mineral-S.						0	1,80	0,00	0,45	0,00
203	Água Mineral-C	2					2	1,80	3,60	0,62	1,24
108	Skol Lata 350 ml	0					0	3,00	0,00	1,31	0,00
119	Coca Cola Lata	10					10	2,30	23,00	0,93	9,30
90	Coca Limon Light	5					5	2,30	11,50	0,98	4,90
92	Fanta Laranja		10				10	2,30	23,00	0,93	9,30
3	Guaraná Lata		11				11	2,30	25,30	0,89	9,79
422	Nut.Gua.c/Açai			12			12	1,50	18,00	0,62	7,44
421	Nut.Gua.Natural			5			5	1,50	7,50	0,62	3,10
423	Nut.Laranja,Acero.				12		12	1,50	18,00	0,62	7,44
424	Nut Uva						0	1,50	0,00	0,62	0,00
98	Suco Goiaba D.V						0	4,50	0,00	1,75	0,00
100	SucoMaracu.D.V	10					10	4,50	45,00	1,75	17,50
101	SucoPessego D.V	25					25	4,50	112,50	1,75	43,75
234	Toddynho	12					12	1,80	21,60	0,89	10,68
205	BolinhoRecheado			10			10	1,50	15,00	0,15	1,50
206	Castanha de Caju			20			20	3,00	60,00	1,21	24,20
207	Barra de Cereal					25	25	2,00	50,00	0,73	18,25
208	Chocolate Presti.						0	1,50	0,00	0,45	0,00
502	Chocolate Laka						0	1,50	0,00	0,55	0,00
224	Halls						0	1,50	0,00	0,36	0,00
525	Biscoito recheado						0	1,00	0,00	0,21	0,00
503	Biscoito Club Soci						0	0,90	0,00	0,26	0,00
231	Prestobarba						0	2,50	0,00	0,58	0,00
							170				0,00
RESUMO DA RECEITA DAS VENDAS											
ALIMENTAÇÃO							125,00				
BEBIDAS							312,50				
DIVERSOS							0,00				
Sub-Total							437,50				
Diferença (+ ou (-)							-304,10				
TOTAL GERAL							133,40				
DEMONSTRATIVO DO CUSTO E LUCRO B. OPERACIONAL											
Bebidas							125,30				
Alimentação							43,95				
Diversos							0,00				
Total do Custo B.Op							169,25				
Lucro B. Operacional							-35,85				
% CUSTO B. OP.							126,87				

Anexo VI – Check List

Laguna Refrigerios

Frigobar *R-09/05* Hora *103* Apto *103* **12451** Check List

Data *R-09/05*

CÓD.	Quant.	Produto	CÓD.	Quant.	Produto
3		Água de Coco	17		Bolinho Recheado
2		Água Mineral	518		Castanha de Cajú
1		Água Mineral c/Gás	260		Barra de Cereal
14		Cerveja Lata 350ml	9		Chocolate Prestigio
19	<i>01</i>	Coca Cola	9		Chocolate Laka
19		Coca Ligth Lemon	164		Halls
19		Fanta Laranja	158		Biscoito Recheado
19		Guaraná	165		Biscoito Club Social
162		Nut Guaraná c/Açaí	320		Controle Remoto
162		Nut Guaraná Natural	525		Lençol Solteiro
162		Nut Limonada Suíça	575		Lençol Casal
162		Nut Uva	574		Fronha
18	<i>01</i>	Suco Dell Valle Goiaba	133		Travesseiro
18		Suco Dell Valle Maracujá	571		Toalha de Banho
18		Suco Dell Valle Pessego	114		Toalha de Rosto
71	<i>01</i>	Toddynho	573		Toalha de Piso

Funcionário _____

concorda o check-list com o inventário controle financeiro

Laguna Refrigerios

Frigobar *R-09/05* Hora *103* Apto *103* **12451** Check List

Data *R-09/05*

CÓD.	Quant.	Produto	CÓD.	Quant.	Produto
3		Água de Coco	17		Bolinho Recheado
2		Água Mineral	518		Castanha de Cajú
1		Água Mineral c/Gás	260		Barra de Cereal
14		Cerveja Lata 350ml	9		Chocolate Prestigio
19	<i>01</i>	Coca Cola	9		Chocolate Laka
19		Coca Ligth Lemon	164		Halls
19		Fanta Laranja	158		Biscoito Recheado
19		Guaraná	165		Biscoito Club Social
162		Nut Guaraná c/Açaí	320		Controle Remoto
162		Nut Guaraná Natural	525		Lençol Solteiro
162		Nut Limonada Suíça	575		Lençol Casal
162		Nut Uva	574		Fronha
18	<i>01</i>	Suco Dell Valle Goiaba	133		Travesseiro
18		Suco Dell Valle Maracujá	571		Toalha de Banho
18		Suco Dell Valle Pessego	114		Toalha de Rosto
71	<i>01</i>	Toddynho	573		Toalha de Piso

Funcionário _____

LAGUNA PLAZA HOTEL

Comandas Lançadas por PDV

Página: 1

Filtro: Período: 12/09/2006 a 12/09/2006 | Todas contas: sim | Todos PDVs: não |

Ponto de Venda FRIGOBAR

Data Lanc.	Conta	Nro Qtde	Descrição	Val. Unitário	Val. Total	Nro. Com	Tipo	Status	Origem Func.
12/09/06	Apto	103	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	103
12/09/06	Apto	105	2 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	3,60	12305	Lancamento	Aberta	105 ROSENILDA
12/09/06	Apto	109	2 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	4,60	0	Lancamento	Fechada	109
12/09/06	Apto	110	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12307	Lancamento	Aberta	110 ROSENILDA
12/09/06	Apto	118	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12308	Lancamento	Aberta	118 ROSENILDA
12/09/06	Apto	119	1 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	1,80	12309	Lancamento	Aberta	119 ROSENILDA
12/09/06	Apto	120	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12306	Lancamento	Aberta	120 ROSENILDA
12/09/06	Apto	201	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	201
12/09/06	Apto	201	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	201
12/09/06	Apto	203	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	203
12/09/06	Apto	208	2 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	3,60	0	Lancamento	Fechada	208
12/09/06	Apto	213	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	213
12/09/06	Apto	213	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	213
12/09/06	Apto	218	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	218
12/09/06	Apto	218	1 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	218
12/09/06	Apto	218	1 TODYNHO // ACHOCOLATADO	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	218
12/09/06	Apto	219	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	219
12/09/06	Apto	219	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	219
12/09/06	Apto	222	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	222
12/09/06	Apto	222	1 CERVEJA LATA 350 ML	3,00	3,00	0	Lancamento	Fechada	222
12/09/06	Apto	222	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	222
12/09/06	Apto	223	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	223
12/09/06	Apto	304	2 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	4,60	0	Lancamento	Fechada	304
12/09/06	Apto	306	2 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	4,60	0	Lancamento	Fechada	306
12/09/06	Apto	307	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	11916	Lancamento	Aberta	307 FAGNA
12/09/06	Apto	307	2 CERVEJA LATA 350 ML	3,00	6,00	11916	Lancamento	Aberta	307 FAGNA
12/09/06	Apto	307	1 CASTANHA DE CAJU	3,00	3,00	11916	Lancamento	Aberta	307 FAGNA
12/09/06	Apto	312	2 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	3,60	0	Lancamento	Fechada	312
12/09/06	Apto	314	1 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	1,50	0	Lancamento	Fechada	314
12/09/06	Apto	315	2 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	4,60	0	Lancamento	Fechada	315
12/09/06	Apto	320	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	320
12/09/06	Apto	322	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	0	Lancamento	Fechada	322
12/09/06	Apto	322	1 TODYNHO // ACHOCOLATADO	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	322
12/09/06	Apto	322	1 BISCOITO CLUB SOCIAL	0,90	0,90	0	Lancamento	Fechada	322
12/09/06	Apto	325	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	0	Lancamento	Fechada	325
12/09/06	Apto	407	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12182	Lancamento	Aberta	407 CASSIA
12/09/06	Apto	407	1 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	1,50	12182	Lancamento	Aberta	407 CASSIA
12/09/06	Apto	407	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	12182	Lancamento	Aberta	407 CASSIA
12/09/06	Apto	407	1 TODYNHO // ACHOCOLATADO	1,80	1,80	12182	Lancamento	Aberta	407 CASSIA
12/09/06	Apto	408	3 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	5,40	12180	Lancamento	Aberta	408 CASSIA
12/09/06	Apto	408	2 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	3,00	12180	Lancamento	Aberta	408 CASSIA
12/09/06	Apto	408	1 CASTANHA DE CAJU	3,00	3,00	12180	Lancamento	Aberta	408 CASSIA
12/09/06	Apto	409	1 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	1,50	12181	Lancamento	Aberta	409 CASSIA
12/09/06	Apto	409	1 BISCOITO CLUB SOCIAL	0,90	0,90	12181	Lancamento	Aberta	409 CASSIA
12/09/06	Apto	414	1 CERVEJA LATA 350 ML	3,00	3,00	0	Lancamento	Fechada	414
12/09/06	Apto	415	2 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	3,00	0	Lancamento	Fechada	415
12/09/06	Apto	418	2 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	3,60	12189	Lancamento	Aberta	418 CASSIA
12/09/06	Apto	419	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12188	Lancamento	Aberta	419 CASSIA
12/09/06	Apto	419	1 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	1,80	12188	Lancamento	Aberta	419 CASSIA
12/09/06	Apto	419	1 CASTANHA DE CAJU	3,00	3,00	12188	Lancamento	Aberta	419 CASSIA
12/09/06	Apto	420	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12187	Lancamento	Aberta	420 CASSIA
12/09/06	Apto	421	1 REFRIGERANTE - SABORES	2,30	2,30	12185	Lancamento	Aberta	421 CASSIA
12/09/06	Apto	423	1 APARELHO DE BARBEAR UND.	2,50	2,50	12184	Lancamento	Aberta	423 CASSIA
12/09/06	Apto	426	7 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	12,60	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA
12/09/06	Apto	426	1 AGUA MINERAL C/GAS	1,80	1,80	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA
12/09/06	Apto	426	1 CHOCOLATE BARRA 0,33 KG	1,50	1,50	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA

Desbravador Automação Hoteleira (030.052) 29-EUDES

Data: 12/09/2006 Hora: 14:44:32

LAGUNA PLAZA HOTEL

Comandas Lançadas por PDV

Página: 2

Filtro: Período: 12/09/2006 a 12/09/2006 | Todas contas: sim | Todos PDVs: não |

Ponto de Venda FRIGOBAR

Data Lanc.	Conta	Nro Qtde	Descrição	Val. Unitário	Val. Total	Nro. Com	Tipo	Status	Origem Func
12/09/06	Apto	426	1 SUCO DEL VALLE LATA 335 ML	4,50	4,50	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA
12/09/06	Apto	426	1 TODYNHO // ACHOCOLADO	1,80	1,80	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA
12/09/06	Apto	426	1 CEREAL BARRA	2,00	2,00	12183	Lancamento	Aberta	426 CASSIA
12/09/06	Apto	429	1 AGUA MINERAL S/ GAS 300 ML	1,80	1,80	12186	Lancamento	Aberta	429 CASSIA
Valor Bruto		158,50	Descontos	0,00	Estornos	0,00	Valor Liquido	158,50	

Totais Gerais:

Valor Bruto 158,50 Descontos 0,00 Estornos 0,00 Valor Liquido 158,50

VALOR TOTAL

Anexo VII – Demonstrativos de Receitas, Gastos e Lucros

DEMONSTRATIVO DE RECEITAS, GASTOS E LUCROS														
PONTOS DE VENDAS E CENTRO DE CUSTO	RECEITAS	GASTOS OPERACIONAIS												LUCRO BRUTO
		ALIMENTAÇÃO	REDES	NET. RETENET	IMT. DIVERSOS	GÁS	LIMPZA	AME. PLAN. SAÚDE	MANUT. TRACÇÃO	FOLHA DE PAGAMENTOS	MAT. DE ESCRIT.	ÁGUA + LUC.	DEP. IMÓVEL	TELE. FONE
DIARIA														
COPIA CAFÉ DA MANHÃ														
RESTAURANTE														
FRIGORÍFICO														
LAVANDERIA														
BUSINESS CENTER														
TELEFONE														
EVENTOS (SAL. E EQUIP.)														
TRANSLADO														
Almoxarifado														
Carro Strada - NCM 4160														
Computers														
Controladoria														
Gerência de Vendas														
Gerência Geral														
Governança														
Manuseio														
Manutenção														
Recursos Humanos														
Refeitório Funcionário														
Segurança														
Suporte														
Serviços Gerais														
Telefonia														
TOTAL GERAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

RESUMO GERAL			
RECEITA			0,00
CUSTO OPERACIONAL			0,00
LUCRO OPERACIONAL			0,00

% Lucro	% Lucro
% Lucro	% Lucro

MES DE JULHO DE 2006

